

ここまで、「雇われ社長系の上場企業」のスタンスと、そのような企業にお勤めしている人たちの特徴をお話ししてきました。

また、それらの特徴から生まれる問題と、そしてそれらの問題を抱えた人たちがそれらの問題を解消しようとするときの傾向についてもお話してきました。

では、なぜこのようなお話をしてきたのかというと、それらのお話を土台にすれば、「雇われ社長系の上場企業」のなかでだけ生まれる「特殊な構造」をお伝えすることができるようになるからです。

「雇われ社長系の上場企業」にお勤めしている人たちが、この「特殊な構造」を理解してしまえば、お仕事の上での様々な課題が解決していきます。

たとえば、社内での稟議も通しやすくなりますし、「取り組みの達成度を測るための指標」も設定しやすくなります。

先が見えない感覚も払拭できるようし、家庭に仕事のストレスを持ち込んでしまうこともなくなるかもしれません。

そこでこのコラムでは、「雇われ社長系の上場企業」のなかでだけ生まれる「特殊な構造」についてお話してみたいと思います。

▼ さっそく具体的に見ていきますと、「雇われ社長系の上場企業」の社内には、次ページの図のような階層構造（ヒエラルキー）があります。

ひとりの社長がいて、その下に8人くらいの役員さんたちがいて、その下には40人くらいの部長さんたちがいて、その下には120人くらいの課長さんたちがいる。

もちろん、役員さんたち以下の役職に就いている人の数は、企業によってはもっと多くなったり、逆にもっと少なくなったりもするわけですが、いずれにしてもそこにはひとりの社長を頂点とした階層構造があるわけです。

▼ では、その階層構造を形作っている社員さんたちはどのような人たちなのか。

その社員さんたちは上場企業にお勤めしている人たちなので、基本的に「3つの切なさ」を抱えています。

そして、その切なさを解消するために、「社内での自分のポジションを確保したい」というニーズを持っています。

いずれにしても、このような欲求を持った結果、この課長さんは常に、「自分が主導できる取り組みで、なおかつ大きな成果が出せそうな取り組みはないか」ということを考えることになります。

そしていったんその目的に適いそうな取り組みを見つけると、その取り組みを企画としてまとめて、それを稟議書として自分の上司である部長さんに提出したりするわけです。

▼では、その稟議書を見る部長さんはどういう人なのか？

それはおそらく、それまでは「課長」と呼ばれる役職に就いていた人が、なんらかの業務上の成果を出した結果として、「部長」と呼ばれる役職に就いた人になるはずで

つまり、それまで「課長」として119人のライバルに埋もれていた状況から抜け出した人だということになるわけです。

ただし、この部長さんも依然として、「社内での自分のポジションを確保したい」というニーズを持っています。

なぜならば、部長という役職に就いたとしても、「3つの切なさ」は消えないからです。

そのようなニーズを持った人が部長と呼ばれる役職に就いているわけですが、ふと横を見ると自分と同じ「部長」と呼ばれる役職に就いている39人のライバルがいるのです。

しかも、どの人を見ても能力が高そうだったりします。

このような状況におかれた人が、「社内での自分のポジションを確保したい」と思ったときにどうなるのかといえば、「この40人の中から脱落しないようにしなければ」という思考を持つことになりがちですし、その思考は「つつがなくこの職務をまっとうしなければまずい」という思考につながります。

その結果、「保身に走りたい」という心理の属性を持つことになる。

▼このような状況があるところに、先程の課長さんからの稟議書が上がってくるわけですが、その内容はといえば、「ものすごく尖った内容」になっていたりします。

それを見た部長さんは、「こんなに尖ったことをやって、なにか問題が起こったとしたら自分が責任を問われるし、そうなってしまったら40人の中から脱落してしまおう」と思ったりします。

その結果、その部長さんはその課長さんに対して、「こんな企画ではダメだ。もっとマイルドな内容でなければ承認することはできない」などというコメントと共に、稟議書を差し戻したりするので

▼では、その稟議書を差し戻された課長さんがなにを思うかといえば、「それでは意味がない！」と思ったりするわけです。

というのも、自分が尖りたいから尖った企画を考えたのに、それをマイルドなものにしてしまったら、自分が尖れなくなってしまうからです。

ただ、その一方で、その指示に従わなかった結果として、直属の上司である部長さんから切られてしまえば、その時点で自分の社内でのポジションがなくなってしまう。

ですので、しぶしぶ、その企画をマイルドなものにして、部長さんに再提出したりします。

するとその部長さんは、マイルドになったその企画を見て、「よしよし。これぐらいマイルドな内容になっていれば、なにかあったとしても自分が責任を問われることはないだろう」という感じになってその稟議書を承認し、そして、その稟議書を自分の上司である役員さんに提出したりするので。

▼では、その稟議書を見る役員さんはどういう人なのか？

それはおそらく、それまでは「部長」と呼ばれる役職に就いていた人が、なんらかの業務上の成果を出した結果として、「役員」と呼ばれる役職に就いた人になるはず。

つまり、それまで「部長」として39人のライバルに埋もれていた状況から抜け出した人だということになるわけです。

ただし、この役員さんも依然として、「社内での自分のポジションを確保したい」というニーズを持っています。

なぜならば、役員という役職に就いたとしても、「3つの切なさ」は消えないからです。

そのようなニーズを持った人が役員と呼ばれる役職に就いているわけですが、ふと横を見ると自分と同じ「役員」と呼ばれる役職に就いている7人のライバルがいるのです。

もちろん、どのライバルを見ても能力が高そうなのですが、この役員さんは「自分が上場企業のなかで役員という役職に就いているという事実」によって、「自分も相当デキる人間である」という自負を持つことになっていたりします。

このような状況におかれた人が、「社内での自分のポジションを確保したい」と思ったときにどうなるのかといえば。

もちろん、選択肢として、上場企業の役員でキャリアを終えてもいいと思う人もいる一方で、「じゃあ社長の椅子を目指してがんばろうかな」と思う人も出てきますし、その結果として「自分が担当している分野で大きな成果を出したい」と考える人も出てきます。

つまり、その人たちは先程の課長さんと同じく、「尖りたい」という心理の属性を持つことになるわけです。

▼このような状況があるところに、先程の部長さんが承認した稟議書が上がってくるわけですが、その内容はといえば、「ものすごくマイルドな、当たり障りのない内容」になっていたりします。

それを見た役員さんは、「こんな当たり障りのないことをやっても、社長の椅子を手練り寄せるような成果は手に入らないじゃないか！」と思ったりします。

その結果、その役員さんはその部長さんに対して、「こんな企画ではダメだ。もっと尖った内容でなければ承認することはできない」などというコメントと共に、稟議書を差し戻したりするのです。

▼では、その稟議書を差し戻された部長さんがなにを思うかといえは、「それはマズイ…」と思ったりするわけです。

というのも、その取り組みのなかでなにか問題が起こったときに、自分が責任を問われるようなことにならないようにするために、企画の内容を当たり障りのない内容に変えさせたのに、それを尖った内容にしてしまえば、その取り組みのなかでなにかの問題が起こったときに、自分が責任を問われることになる可能性が高くなってしまふからです。

ただ、その一方で、その指示に従わなかった結果として、直属の上司である役員さんから切られてしまえば、その時点で自分の社内でのポジションがなくなってしまう。

ですので、しぶしぶながら課長さんに、「この企画、もうちょっと尖らせてくれ」という指示を出したりします。

すると課長さんは、「待ってました！」とばかりに尖った企画を仕上げて、その内容に対する承認を受けるための稟議書を部長さんに再提出します。

部長さんはそうやって再提出されてきた稟議書を見て、「こんなに尖ってたら、なにか問題が起こったときには自分が責任を問われちゃうじゃないか…」とは思うものの、直属の上司である役員さんから切られてしまえば、その時点で自分の社内でのポジションがなくなってしまうので、しょうがなくその稟議書を承認し、役員さんに再提出します。

するとその役員さんはその内容を見て、「よしよし。これぐらい尖っていれば、大きな成果につながる可能性が高いぞ。そうなれば、社長の椅子も近づいてくるぞ」という感じになって、その稟議書を承認し、そして、その稟議書の内容を、議題として、役員会にかけたりするのです。

▼すると、役員会で社長さんがその内容を見ることになるわけですが。

では、この社長さんはどういう人なのかといえはそれはおそらく、それまでは「役員」と呼ばれる役職に就いていた人が、なんらかの業務上の成果を出した結果として、「社長」と呼ばれる役職に就いた人になるはずです。

つまり、それまで「役員」として7人のライバルに囲まれていた状況から抜け出した人だということになるわけです。

また、この人は、自分が社長と呼ばれる役職に就いている任期の間に退陣に追い込まれさえしなければ、自分のキャリアを上場企業の社長で終われるという状況にある人でもある。

このような状況に置かれると、人は「波風が立たない状況のなかで、平穩に任期を満了したい」とい

う思考を持ちがちですし、そういう思考を持った結果、「保身に走りたい」という心理の属性を持つことになるわけです。

▼ここに、先程の役員さんが承認した稟議書の内容が議題として役員会上がってくるわけですが、その内容はといえば、「ものすごく尖った内容」になっていたりします。

その内容を見た社長さんは、「こんなに尖ったことをやって、もしもうまくいかなかったら自分が責任を問われるし、そうやってしまったら自分のキャリアを上場企業の社長として終わらせることができなくなってしまうかもしれない」と思ったりします。

その結果、その社長さんはその役員さんに対して、「こんな企画ではダメだ。もっとマイルドな内容でなければ承認することはできない」などというコメントをすることになる。

また、役員さんたち同士もライバル関係にあるわけですから、もしも自分のライバルのひとりが、明らかに成果が出そうな企画を出してきたときには、そこに対してもろ手を挙げて賛成する人はなかなかいない。

このような背景から、その内容は先程の役員さんに差し戻されることになり、その役員さんは、「それじゃあ社長の椅子を手繰り寄せるような成果は手に入らないじゃないか!」と思う一方で、そこで反対を押し切ってなにかをしたところで社長の椅子は遠ざかる可能性が高いので、しょうがなく、また部長さんや課長さんに指示を出して、その企画の内容をマイルドなものに変えていったりするわけです。

▼ところで、そもそもの話をすれば、先程、第四章の章末のコラムでお伝えしたとおり、「雇われ社長系の上場企業」の場合には、企業全体のスタンスが「保身」になっているわけですが、このようにして見ていくとその社内では、社長さん、役員さん、部長さん、課長さんの順に、「自分の身を守るために保身に走りたい」、「他人よりも抜き出るために走りたい」、「自分の身を守るために保身に走りたい」、「他人よりも抜き出るために走りたい」という感じで、互いに対照的なふたつの心理の属性が交互に現れるという構造があることがわかりただけだと思います。

僕はこの構造のことを「保身のミルフィーユ」と呼んでいたりするわけですが。

世の中では、いわゆる「雇われ社長系の上場企業」について、「新しい取り組みがなかなか行われない」とか、「イノベーションが起らない」というような話がされることも多いように感じるのですが、その背景にはこういう「特殊な構造」がある。

ということとは、この「特殊な構造」を理解しない限りは、「雇われ社長系の上場企業」のなかではなかなかものごとを進めにくいということになりますし、逆に言えば、この「特殊な構造」を理解してしまえば、「新しい取り組みがなかなか行われない」とか、「イノベーションが起らない」と言われている「雇われ社長系の上場企業」のなかでも、いろいろと新しいことができるようになるわけです。

▼実は、今回の一連のコラムの最初のほうでお伝えした「承認される稟議書」の書き方^(※1)も、「取り組みの達成度を測る指標」の設定の仕方^(※2)も、この「保身のミルフィーユ」という特殊な構造にもとづ

いて考えられています。

「雇われ社長系の上場企業」以外の企業ではまったく意味をなさない話かもしれませんが、「雇われ社長系の上場企業」のなかではものすごく重宝するかもしれない話。

少なくとも、自分がお勤めしている企業にはこのような「特殊な構造」があるということを理解しておくことで、いろいろな立ち回りがしやすくなる方もいらっしゃるのではないかと思います、少しお話させていただきました。

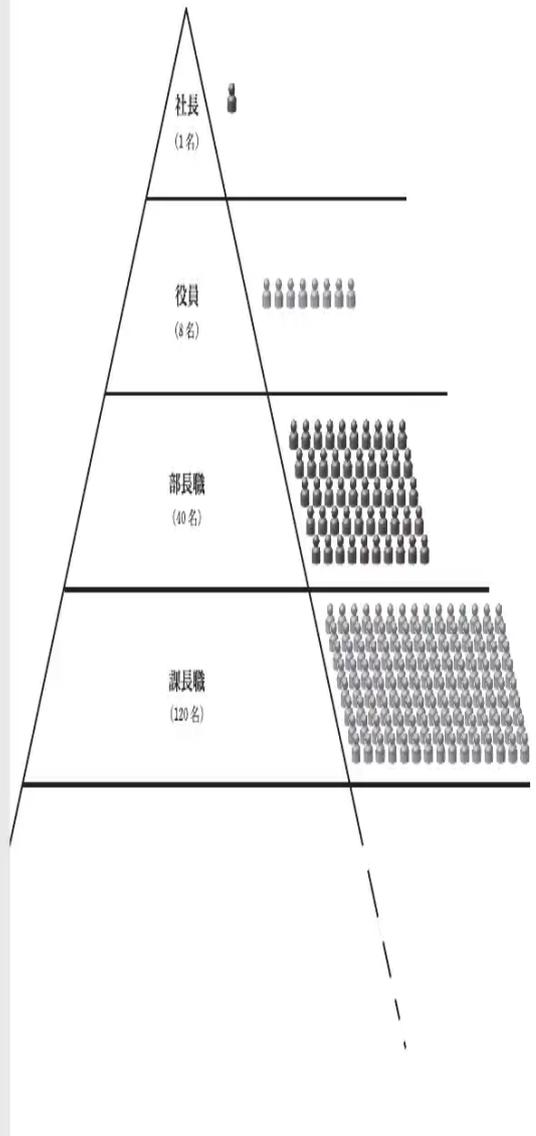
ご参考にしていただける部分があれば幸いです。

(※1) 本書第二章の章末のコラムに記載

(※2) 本書第三章の章末のコラムに記載

【上場企業における階層構造】

(一般的な役職による「役職者の階層」を一例として記載)
(人数は一例)



この「社内での自分のポジションを確保したい」というニーズと、先程お話しした「階層構造（ヒエラルキー）」が合わさると、そこに「特殊な構造」が生まれるのです。

▼では、それはどのような構造なのか。

ここでは話をわかりやすくするために、ある課長さんがいると仮定してお話をしてみます。

この課長さんは上場企業にお勤めしていらっしゃると思いますので、「3つの切なさ」を抱えています。

そしてこの課長さんは、その「3つの切なさ」を解消するために、「社内での自分のポジションを確保したい」というニーズを持っています。

その一方で、まわりを見渡してみると、自分と同じ「課長」と呼ばれている役職には119人のライバルがいる。

このような状況のなかで、「社内での自分のポジションを確保」するためにはどうすればいいかと考えた結果、ライバルから抜き出る必要がある、という結論にいたる人は少なくないようです。

その結果、このポジションにいる人たちは、「自分主導でなにかの取り組みを行い、その取り組みで大きな成果を出したい」という欲求を持つことになるのですが、この心理の属性のことを僕は、「尖りた」という言葉で表現しています。